

## BAB I

Formatted: Indonesian

Formatted: English (Indonesia)

## PENDAHULUAN

Formatted: Indonesian

### 1. 1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini banyak persaingan dalam dunia bisnis semakin meningkat, untuk memenangkan persaingan maka sangat diperlukan perencanaan dan manajemen yang baik. Dengan perencanaan dan manajemen yang baik maka dapat menghasilkan keuntungan yang besar dan terus meningkat dari waktu ke waktu serta perusahaan yang ada dapat bertahan di dunia bisnis dan pasar, karena tentu hakikatnya perusahaan bertujuan untuk mendapatkan laba dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara ekonomi maupun sosial.

Perusahaan merupakan tempat di mana terdapat pengelolaan SDA dan SDM. SDA adalah sumber daya alam berupa hasil bumi yang dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memenuhi dan menunjang kebutuhan kegiatan produksi. SDM adalah sumber daya manusia, salah satu elemen terpenting yang akan memutar roda perusahaan terus berjalan. Meskipun ini tidak berhubungan langsung dengan keuangan atau pendapatan perusahaan, namun secara tidak langsung dapat berimbas pada kinerja perusahaan.

Karyawan sebagai sumberdaya utama perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan memberikan kinerja yang optimal sehingga konsumen merasa terlayani dengan baik dan merasa puas. Pelanggan yang tidak puas, praktis tidak akan membeli atau menggunakan jasa lembaga tersebut dan dapat

melakukan komplain yang dapat merusak citra perusahaan. Namun sebaliknya, apabila didukung oleh produk dan pelayanan yang memuaskan konsumen, maka konsumen akan menjadi loyal terhadap produk dan jasa tersebut. Apabila konsumen bersikap loyal terhadap suatu produk dan jasa, maka pemasaran dari suatu produk maupun jasa akan menjadi lancar dan hal tersebut akan meningkatkan profit atau laba dari perusahaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

Pada dasarnya sumberdaya manusialah yang bergerak mengelola perusahaan. Sumber daya manusia yang bermutu semakin dibutuhkan setiap perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan. Semakin baik kualitas sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan maka daya saing perusahaan tersebut akan semakin baik. Agar memberikan hasil maksimal dan memiliki loyalitas tinggi serta memiliki profesionalitas terbaik yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan, sangat dibutuhkan suatu manajemen yang dapat mengatur pengelolaan SDM.

Pada saat ini pentingnya peranan manajemen sumber daya manusia tercermin dari kebijaksanaan perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya, sehingga dapat berperan besar dalam bekerja sama dan mendukung strategi perusahaan.

Manajemen SDM harus menciptakan SDM yang handal. Kemampuan inilah yang akan menjadi salah satu kunci kemajuan dan keberhasilan dari sebuah perusahaan, bahkan

daya saing tinggi akan membuat karyawan siap dengan tantangan arus globalisasi dan membuat perusahaan mampu memanfaatkan peluang sebaik baiknya.

Untuk mencapai tujuan tersebut di atas manajemen SDM dapat melakukan *training*, *coaching* dan *motivation* pada setiap karyawan agar mampu menjalankan tugas sebagaimana mestinya, dengan melakukan program *training* dimaksudkan untuk meningkatkan kehandalan karyawan, kecerdasan dan integritasnya untuk perusahaan, sedangkan dengan melakukan *coaching* dan *review* secara berkala dapat dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut digunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya. Motivasi yang dilakukan perusahaan dapat berperan untuk meningkatkan produktivas para pekerja.

Dalam jangka panjang, perusahaan melalui manajemen sumberdaya manusia akan diarahkan untuk :

1. Memberikan kesempatan sumber daya manusia untuk berkembang menjadi pribadi yang berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi, selain untuk kebaikan perusahaan juga untuk kebaikan perorangan itu sendiri.
2. Memperkuat produk unggulan di setiap unit kerja untuk menuju keunggulan kompetitif dengan membangun keterkaitan sistem produksi, distribusi, dan pelayanan di dalam perusahaan.
3. Meningkatkan penguasaan, pemanfaatan, dan penciptaan pengetahuan

4. Dapat membangun peralatan produksi yang maju dan canggih.
5. Melakukan reformasi manajemen administrasi secara sistematis dan terintegrasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Untuk melanjutkan tujuan organisasi seperti kelangsungan hidup, pertumbuhan atau keuntungan perusahaan, diperlukan SDM yang benar-benar tepat sasaran dan “*qualified*” terhadap jabatan serta sesuai dengan kebutuhan pencapaian tujuan suatu organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, prinsipnya tidak mungkin suatu proses pengembangan SDM tanpa disertai adanya proses penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan proses penilaian hasil kerja karyawan, melihat bagaimana hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja ini harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai dalam pekerjaan yang dilakukannya. Penilaian kerja juga dapat memberikan keuntungan kepada pegawai yang rajin dan berprestasi sehingga akan mendapatkan *reward* atau kompensasi tersendiri dari perusahaan, dan dapat dijadikan sebagai umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Setiap sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan (*dunia kerja*) dituntut agar bekerja efektif, efisien kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Setelah dilakukan penilaian kinerja, maka akan

terlihat mana bibit-bibit karyawan yang berpotensi untuk dikembangkan. Potensi manusia yang nantinya ditunjukkan dalam aspek yang salah satunya adalah kualitas, hanya dapat dicapai dengan adanya pengembangan sumber daya manusia. Hal tersebut diperlukan karena sumber daya manusia merupakan factor yang paling mempengaruhi kehidupan. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang ada hendaklah dikembangkan sedemikian rupa guna mencapai kesejahteraan. Pengembangan SDM ini amat diperlukan karena memiliki aspek yang penting bagi peningkatan produktivitas SDM dan juga memiliki tujuan-tujuan tertentu yang pastinya harus dicapai demi kemajuan pembangunan suatu bangsa. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun Karier bagi sumber daya manusia melalui latihan dan pendidikan.

Progam pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan haruslah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moral sumber daya manusia supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Menurut Schuler (1992) tujuan dari kegiatan pengembangan SDM adalah:

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk

Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan

ditunjukkan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

**2. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja**

Dengan semakin banyaknya keterampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi.

**3. Meningkatkan komitmen karyawan**

Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

**4. Mengurangi *turn over* dan absensi**

Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat *turn over* absensi, dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

Sebagai salah satu lembaga pelayanan perusahaan memainkan peran dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mereka miliki. Salah satunya yang perlu diperhatikan adalah karyawan yang bersentuhan langsung dengan pelanggan, yaitu

peranan karyawan sebagai *front-stage* karena sangat penting menunjang keberhasilan setiap perusahaan terutama perusahaan yang bergerak di sektor jasa. Alasannya karena karyawan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi persepsi pelanggan. Karyawan merupakan bagian dari jasa itu sendiri, sehingga bagi pelanggan, karyawan berfungsi sebagai komunikator sekaligus wakil dari citra perusahaan. Kegagalan karyawan menyampaikan citra yang baik kepada pelanggan, hanya akan memberikan dampak buruk terhadap persepsi mereka kepada perusahaan.

Karyawan sebagai *front stage* menjembatani pengurus dalam pelaksanaan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Optimalisasi karyawan *front-stage* tidak sebatas pelayanan tatap-muka, namun bisa juga diaplikasikan ke dalam pelayanan berbasis mobilitas pelanggan yang sudah semakin dikendalikan oleh teknologi telekomunikasi, seperti halnya *contact center* yang merupakan titik 'pertemuan' antara pelanggan dengan perusahaan / organisasi melalui 'wakil'nya. Secara umum, 'wakil' ini sering disebut sebagai *agent, officer, customer service representative*, dan lain-lain. Media 'pertemuannya' bisa macam-macam, bisa memanfaatkan *multi channels* seperti *fax, email, messaging, on-line chat, social media*, dan lain-lain yang bisa diakses pelanggan. Mobilitas pelanggan sudah semakin dikendalikan oleh teknologi telekomunikasi.

Salah satu instansi yang memanfaatkan media *contact center*, adalah Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan yang berkerjasama dengan PT.Infomedia



Nusantara dalam hal pengadaan perangkat dan sdm dalam menjalankan layanan *contact center*, sejak awal berdiri BPJS Kesehatan di tanggal 1 Januari 2014, BPJS Kesehatan sudah lebih dulu memiliki *contact center* yang di beri nama Pusat Layanan Informasi BPJS Kesehatan di nomor layanan pelanggan 500-400, bahkan sejak BPJS Kesehatan belum bertransformasi dari ASKES menjadi BPJS Kesehatan nomor 500-400 sudah ada melayani peserta ASKES dengan nama HALO ASKES, namun di tahun 2016 nomor 500-400 dirubah menjadi 1500-400. Dan di pertengahan tahun 2016, tepatnya pada bulan juli 2016, *contact center* BPJS Kesehatan, mengembangkan pelayanan pelanggan tidak hanya melalui telfon namun juga melalui media sosial, sehingga merubah nama layanan nya kembali dari sebelumnya Pusat Layanan Informasi BPJS Kesehatan, menjadi *Bpjs Kesehatan Care Center*

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan adalah instrumen proteksi sosial yang bekerja berdasarkan prinsip perlindungan sosial yang berbasis gotong royong, di mana BPJS Kesehatan diciptakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, agar masyarakat mendapatkan informasi dengan mudah terkait BPJS Kesehatan, maka *care center* 24 jam di *hotline service* dengan nomor 1500400 menjadi salah satu solusinya. *Care center* adalah sistem pelayanan pelanggan, tentang gangguan, pengaduan, dan pelayanan informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan tersebut, dan *care center* ini sudah terintegrasi dengan sebuah sistem di dalam perusahaan, sehingga tercapai kepuasan pelanggan, yang merupakan kunci sukses keberhasilan BPJS Kesehatan dalam meningkatkan pelayanan terhadap



pelanggannya. Sistem ini terintegrasi dengan aplikasi untuk mengukur kualitas pelayanan, termasuk untuk pengukuran utilitas pekerja, dan *staff time* pekerja, namun ada juga penilaian manual untuk mengukur seberapa jauh pengetahuan produk para pekerja.

Kinerja mempunyai arti penting bagi karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja karyawan karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan.

Permasalahannya kemudian berujung pada persoalan terhadap penilaian kinerja karyawan; Apakah sistem penilaian kinerja yang dilakukan sudah tepat untuk menjawab tantangan dan kebutuhan Perusahaan, dimana apakah penerapan Penilaian Kinerja di Layanan BPJS Kesehatan *Care Center* sudah dapat memotivasi para pekerjanya, kenyataan yang sering ditemukan adalah Penilaian kinerja karyawan dianggap konfrontasi. Jika tujuan penilaian kinerja hanyalah merencanakan program kerja yang akan datang, tidak perlu ada konfrontasi. Menyalahkan karyawan atas pekerjaan masa lalu tidaklah relevan. Namun permasalahan yang ditemukan bersebrangan dengan harapan dari maksud diadakan penilaian kinerja itu sendiri, sebagaimana disampaikan sebelumnya harusnya penilaian kinerja dapat difokuskan guna menghasilkan program program yang sifatnya kemajuan bagi masa depan perusahaan, namun sayangnya penilaian kinerja justru lebih cenderung memamerkan

kesalahan –kesalahan yang didapat dari hasil penilaian kinerja karyawan, tentunya ini bisa menjadi boomerang bagi hubungan pekerja dan atasan yang menilai, jika pemimpin menyingkapi hasil penelitian tidak secara bijak, bahkan menyerang kesalahan –kesalahan pekerja, tentunya akan menjadi demotivasi bagi pekerja, bukan menjadikan pekerja semakin giat justru membuat pekerja menjadi kecewa, takut berinovasi dan turunnya kepercayaan diri, bahkan diperparah jika meningkatkan turn over pekerja.

Permasalahan penilaian kinerja pun timbul dalam hal tujuan Penilaian Kinerja sebagai dasar pemberian Rewards/Kompensasi. Perusahaan yang progresif mengkaitkan masalah gaji dengan kinerja karyawan, juga memicu dilema, bagaimana tidak, keadaan-keadaan anomali BPJS kesehatan yang terus dinamis dengan perubahan regulasi, maupun penerapannya, seringkali mengakibatkan kenaikan jumlah telpon masuk dan arus deras cuitan di sosial media, yang merupakan lingkup kerja SDM Care Center BPJS Kesehatan di nomor 1500-400 dan sosial media dengan nama akun BPJS Kesehatan RI, pekerja yang tidak siap akan anomali kenaikan mendadak tentunya akan mempengaruhi produktivitasnya, namun sayangnya penilaian yang berbasis aplikasi sistem, tentunya yang sudah baku, tidak akan mempedulikan hal hal diluar target yang sudah di tetapkan sebelumnya. Dengan penilaian kinerja yang didapat karyawan menurun artinya menurun pula lah intensif gaji yang pekerja terima.

Permasalahan penilaian kinerja juga tidak terlepas dari dugaan –dugaan pekerja yang tidak puas akan hasil penilaian, dengan mengklaim bahwa ada unsur subjektifitas

penilai/ atasan yang menilai, contohnya dalam penggunaan metode *rating scale*, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

Atasan yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja yang seringkali ditemukan.

Dilematik lainnya adalah penentuan sikap penilaian. Apabila penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Namun apabila penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

Terlepas dari berbagai permasalahan yang timbul dalam proses penilaian kinerja, sumber daya manusia merupakan aspek penting yang harus diberdayakan dan dikembangkan dalam rangka pembentukan *human capital*.

Permasalahan yang ditemukan, apakah training yang dilakukan selama ini sebagai salah satu bentuk pengembangan SDM sudah tepat sasaran, dan efisien dalam mengembangkan potensi SDM. Pemberian training produk yang diberikan secara

berkala per tiga bulan sekali, sayangnya tidak seiring dengan training *soft skill* yang pengadaannya hanya melihat kebutuhan *top urgent* SDM yang selanjutnya dipanggil agent, dan tidak diadakan rutin secara berkala.

Melihat kemajemukan latar belakang para agent, yang ada lulusan sarjana kependidikan, sarjana kesehatan, sarjana perawat, dan kebidanan, sarjana ekonomi, IT, perikanan, kehutanan, sistem informasi komunikasi dan lain-lain, seharusnya bisa menjadi keuntungan tersendiri bagi perusahaan, namun sayangnya potensi potensi khusus para agent kurang mendapat perhatian dari perusahaan. Semua disama ratakan untuk sekedar pengembangan bagi *skill customer service* yang baik, sehingga menjadi kebekuan tersendiri bagi para agent untuk mempelajari keahlian-keahlian baru demi pemenuhan jabatan fungsional yang lebih tinggi yang sedang dibutuhkan perusahaan, atau bahkan sekedar untuk bisa meningkatkan keahlian yang sesuai dengan potensi masing-masing, yang pada akhirnya berimbas pada *stuck* nya jenjang karier bagi mereka, yang tentunya lagi lagi akan berakibat pada peningkatan *turn over* karyawan.

Pengembangan karyawan seharusnya tidak melulu tentang pendidikan dan pelatihan yang menjadi rutinitas untuk diselenggarakan, namun hendaknya ada keseriusan dari perusahaan yang bisa melihat para pekerja baik yang sedang di level terbawah sekalipun apalagi yang di level atas sebagai aset penting perusahaan, bagaimana tidak jika perusahaan mempunyai aset berupa SDM yang menjadi *human capital*, maka artinya perusahaan tersebut telah unggul satu aspek kompetitif dari perusahaan lain. Dengan aset berupa SDM yang berkualitas, maka penggerak

perusahaan akan berisi para pekerja yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, dan bisa jadi aset SDM yang dimiliki merupakan sumber penghasil inovasi-inovasi bagi produk jasa perusahaan, tentunya yang tidak dimiliki perusahaan lain. Pengembangan bisa jadi dengan cara memberikan seluas-luasnya kesempatan untuk karyawan agar bisa menunjukkan potensi apa yang mereka miliki untuk kemajuan perusahaan.

Sejalan menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia-nya, *Care Center* BPJS Kesehatan tetap berupaya mewujudkan berbagai usaha pelayanan pelanggan yang lebih berkualitas melalui pengembangan dan perbaikan SOP dan sistem evaluasi, perbaikan sarana teknologi, pengembangan SDM, serta *Care Cente* tetap memerlukan peningkatan suatu sistem dalam organisasinya yang bisa mengelola, mengarahkan, memantau hingga mengevaluasi seluruh aspek bisnisnya, tidak terkecuali adalah pengelolaan evaluasi kinerja bagi setiap sumber daya manusianya, termasuk sistem penghargaan untuk karyawannya, maupun klasifikasi kebutuhan pengembangan potensi SDM yang dimiliki agar semakin berkualitas.

## **2. 1.2 Perumusan masalah**

Salah satu elemen kunci dalam pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan penilaian kinerja dalam perusahaan secara aktif dan efisien. Melalui proses manajemen kinerja yang tepat dan sesuai, penilaian kinerja dan pengembangan karyawan sangat berkaitan dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas kita dapat melihat bahwa, kompleksitas Manajemen Sumber Daya Manusia di suatu

perusahaan, khususnya Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) dan Pengembangan Karier Karyawan, masih sangat signifikan dan menarik untuk di bahas. Terkait dengan hal inilah, maka secara khusus penelitian ini akan mengarahkan fokus permasalahannya yang dirumuskan pada pertanyaan – pertanyaan di bawah ini:

1. Bagaimanakah pelaksanaan penilaian kinerja karyawan *Care Center* BPJS Kesehatan?
2. Bagaimanakah bentuk upaya perusahaan dalam mengkaitkan antara hasil penilaian kinerja dengan motivasi karyawan?
3. Bagaimanakah bentuk upaya perusahaan dalam mengkaitkan antara hasil penilaian kinerja dengan pemberian kompensasi karyawan?
4. Bagaimanakah pelaksanaan pengembangan karyawan *Care Center* BPJS Kesehatan?
5. Bagaimana bentuk integrasi antara penilaian kinerja dengan pengembangan Karier Karyawan ?

### 3. 1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis terhadap sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan pengembangan karyawan di *Care Center* BPJS Kesehatan dalam mengelola kinerja SDM-nya. Dengan melakukan analisis deskriptif terhadap sistem penilaian kinerja dan pengembangan karyawan di *Care Center* BPJS Kesehatan, maka dapat diformulasikan bahwa tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja karyawan di *Bpjs Kesehatan Care Center* .
2. Untuk mengetahui bagaimanakah bentuk upaya perusahaan dalam mengkaitkan antara hasil penilaian kinerja dengan motivasi karyawan.
3. Untuk mengetahui bagaimanakah bentuk upaya perusahaan dalam mengkaitkan antara hasil penilaian kinerja dengan pemberian kompensasi karyawan.
4. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pengembangan karyawan di *Bpjs Kesehatan Care Center* .
5. Untuk mengetahui bagaimana bagaimana bentuk integrasi antara penilaian kinerja dengan pengembangan Karier Karyawan.

#### **4. 1.4 Manfaat Penelitian**

Dalam kaitan itu, penelitian ini diharapkan juga menghasilkan manfaat dari temuan-temuan mengenai *Performance Appraisal* dan pengembangan karyawan yang niscaya meningkatkan kinerja MSDM organisasi. Temuan ini diharapkan bermanfaat sebagai berikut:

##### **1.4.1 Manfaat Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara akademis sebagai tambahan referensi bagi penelitian penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan pengembangan karyawan yang akan datang, sehingga dapat



melengkapi temuan penelitian yang telah dilakukan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Temuan dari penelitian ini diharapkan juga bermanfaat secara praktis, yaitu:

1. Memberikan gambaran evaluasi secara utuh tentang penilaian kinerja dan pengembangan karier karyawan yang dilakukan oleh supervisor *care center* BPJS Kesehatan, sehingga dapat mengembangkan sistem yang lebih baik.
2. Memberikan masukan yang bermanfaat sebagai dasar pertimbangan dalam pembinaan MSDM yang ada di perusahaan agar menjadikan karyawan yang potensial.

#### 5. 1.5 Sistematika Penelitian

Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan penyedia layanan pelanggan *contact center* bernama *Care Center* BPJS Kesehatan yang terletak di Jakarta. Pemilihan *Care Center* BPJS Kesehatan ialah sebagai salah satu layanan pelanggan 24 jam yang sibuk antrian telepon dan *chatting* pada saat ini, dirasakan perlu untuk mengevaluasi bagaimana sistem yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawannya dan bagaimana pelaksanaan pengembangan karier karyawan. Fokus penelitian adalah sistem penilaian kinerja dan pengembangan karyawan di layanan tersebut.

Formatted: Indonesian

## 6. 1.6 Sistematika Penelitian

### BAB. 1. PENDAHULUAN

Bab ini berisikan mengenai latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian dan signifikansi penelitian.

### BAB. 2. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menyajikan tinjauan pustaka dalam bentuk rumusan konsep teoritis yang niscaya dapat menjadi pisau analisis dalam melakukan pendekatan dan menjawab permasalahan penelitian. Teori yang akan digunakan adalah teori organisasi sebagai sistem, manajemen kinerja (*Performance management*), *performance appraisal*, pengembangan SDM.

### BAB. 3. METODOLOGI PENELITIAN

Dalam Bab ini akan di jelaskan tentang metodologi penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data yang akan di gunakan dalam penelitian ini, termasuk juga penentuan populasi dan sampel penelitian. Secara sederhana, bab ini merupakan bab penjelasan tentang "di mana?", "bagaimana?", dan "dengan apa?" penelitian ini akan dilakukan; di mana bab ini akan menyempurnakan kerangka teori sebagai pisau analisis melalui rangkaian cara-cara / usaha yang sistematis dan niscaya mendekati kebenaran.

### BAB. 4. ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN CARE CENTER BPJS KESEHATAN

Bab ini akan menyajikan analisis sistem penilaian kinerja karyawan *Care Center* BPJS Kesehatan. Bab ini akan mencoba menjawab rumusan masalah sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

#### BAB. 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada akhirnya, secara khusus pada bab ini akan disajikan kesimpulan dari analisis pembahasan yang telah dilakukan dan disertai saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan.

